

## AZ ÁTALAKULÁS NÉHÁNY SZERVEZETELMÉLETI KÉRDÉSE\*

Az első rész a szervezetelmélet hosszú ideig domináló paradigmájának, a kontingenciaelméletnek a szervezETFelfogását és metodológiai bázisát: a strukturális-funkcionális értelmezést vizsgálja felül mint az átalakulásban központi szerepet játszó környezet-szervezet kapcsolatok vitatható interpretációs keretét. A második rész a társadalmi szabályozás széttöredezésével a szervezeti interakciók terének kibővülését és vele az interstrukturálás mechanizmusainak kibontakozását mutatja be mint a szervezetek eszközzemléletét meghaladó, az átalakulás folyamatjellegéhez közelebb álló megközelítést. A szerző végül úgy foglal állást, hogy az átalakulás fokzatos, inkrementális útját célszerű választani, igazodva a hasonló összetett társadalmi-gazdasági változások valódi természetéhez.

„Quintilianus szerint a lámpaláz az intelligens szónok jellemzője, aki tisztában van tulajdon gyengéivel.

De nem ismeri be vajon ezzel Quintilianus nyíltan, hogy a bölcsesség útját állja a dolgok sikeres véghezvitelének? A bölcs szégyenkezésből, félszedségből semmire sem jut, miközben a balga ugyanazt a dolgot frissen, könnyedén megvalósítja... Az iskolamesterek minden emberfajta közül a legszerencsétlenebbek lennének, ha a Balgaság nem enyhítené nyomorúságos hivatásuk kellemetlenségeit egy kis édes boldogsággal, a hiúságban, az önszeretben és tévhitben rejlő boldogsággal“. (1)

Az a lámpalázás boldogság tehát, hogy képzelt bölcsességeimet elmondandó leszek, nem egyéb a szakmabeliek jól ismert belső támaszául szolgáló áldásos balgaságnál.

Az alkalom azonban – minden előzetes meglepetőzés ellenére – különleges és kihívja a kérdést: felérhet-e hozzá a mondanivaló?

A választ keresve arra gondoltam, hogy ha a kétségtelenül különleges társadalmi-gazdasági átalakulásunk néhány aktuális szervezetelméleti

kutatási problémáját vetem fel, akkor – tárgyában legalább – igazodom az alkalomhoz. E problémákat pedig a szervezetközi függésnek a vállalati vezetési struktúrára gyakorolt hatásából mint kiindulópontból vázolom fel.

A téma azért látszik alkalmas kiindulópontnak, mert a szervezeti struktúra és működés magyarázatát keresve a szervezet külső kontextuális változóinak befolyását emeli ki a belső szervezési karakterisztikával szemben, ami a mögötünk levő két évtized vitán felül állóan legfontosabb nemzetközi – hazai empirikus kutatásokkal is alátámasztott – szervezetelméleti eredménye. Nemcsak elmélettörténeti szempontok szólnak azonban a téma kiemelése mellett, hanem az a tény is, hogy a szervezeti szintű átalakulásban magas a külső tényezők szerepe. Szembeötlő ugyanakkor, hogy bár a vállalati szervezetek kötelező átalakításának törvényével, majd a spontán és állami privatizációval napjainkban tömegesült a vállalatok átszervezése, mégis maga a szervezetelmélet kevesebbel járult hozzá az átalakulás problémáinak kutatásához, feltárásához és megértéséhez, mint tették ezt más tudományok, mindenekelőtt a politológia, a jog, a közgazdaság-, vagy a történettudomány képviselői. A szervezetelmélet relatív elmaradása annál kevésbé indokolt, mivel a transzformáció számos – ezt a tudományterületet érintő – kérdést

\* A tanulmány alapjául a szerzőnek a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen 1995. december 1-én tartott egyetemi tanári habilitációs előadása szolgált.



vetett és vet fel folyamatosan, amelyek túlmutatnak a vállalatok, intézmények napi, operatív át-szervezésének gyakorlatán, elméleti elemzést, értékelést, útmutatást igényelve.

Így merül fel az elsők között az a kérdés, hogy a tömeges, egyedi szervezeti átszabások milyen struktúrákat (esetleg struktúra-típusokat) alakítanak ki? Az átszervezések mögött mi szabályozza, irányítja a szelekciót, azt ti., hogy miért az adott szervezeti formák válnak dominánssá az átalakulás folyamatában? Milyen szerepe van a szelekcióban a tulajdonlás átalakulásának, a globalizáció hatására érvényesülő szervezeti izomorfának, a rögzült szervezeti kultúrának, a változó hatalmi rendszereknek stb.? Milyen paradigmával értelmezhető a szervezetek átalakulásának jelensége? Célracionális, kontingencialista, vagy intézményi magyarázó keret a relevánsabb?

E kérdés megválaszolása révén juthatunk közelébe az átalakulás (átalakítás?) olyan alapvető stratégiai választásának mint a radikális vs. inkrementális változtatás, anélkül, hogy az átalakulást magát egyszerűen a „change management” problémájaként kezeljünk.

### Az intraorganizációs szervezETFelfogás és kontingencialista bírálata

A szocialista korszak uralkodó szervezéstudományi felfogását az intraorganizációs szemlélet jellemezte, amely belső tényezőkkel magyarázta a szervezeti viselkedést, módosította a vállalati mértéket (határokat), minta-szabályzatokat, szervezeti megoldásokat dolgozott ki, „fejlesztette” a belső mechanizmust, a felülről való átláthatóságot és irányítást szolgáló belső elszámolást, érdekeltséget, szervezeten belüli problémának tekintve a hatékony működést.

A Magyarországon 1979–1981 között elvégzett szervezetvizsgálatok (köztük a szerző munkái) (2) kimutatták, hogy a belső túlcentralizáció, a szervezetek hasonlósága és alacsony hatékonysága lényegében független a mérettől, a profiltól és az ún. „belső mechanizmus”-tól, de határozottan függ a makro-környezet típusától, annak centralizált, bürokratikus jellegétől. Így a nagyvállalatok mesterséges oda-vissza alakíthatósága nem változtathatja a struktúra típusán vagy uniformizáltságán. A „strukturális konvergencia” (3), vagyis a szervezetek struktúra-típusának hasonlósága a makrokörnyezet típusához, a szervezetek gazdasági, adminisztratív és személyi függésének következménye. A függés korlátozza a hatékonyságot, az innovációt, mert kikü-

szöböli a hosszú távú vagyoni- és eredmény-érdekeltséget, a tényleges vállalati önállóságot.

A közgazdászok nagy része számára a magyarázat már hosszabb ideje kézenfekvő volt, de nem volt az a szervezetekbe bezárt szervezők és hivatalos szervezéstudományuk számára, akiket a hatalom szolgálata az okozatokkal való foglalkozásra, a releváns problémák óvatos kikerülésére kényszerített.

A környezet jelentőségének felismerése a szervezetelméletben, annak bizonyítása, hogy a külső jelenik meg a belsőben, hogy foglalkozni az okkal kell, nem az okozattal ezért volt alapvető jelentőségű a Kelet-Európában művelt szervezéstudomány számára. Élő és fejlődő tudományunk a szervezésről ezért helyezte át a hangsúlyt előbb a szervezetre, aztán a szervezetre és környezetének kapcsolatainak, végül magának a környezetnek az önálló tanulmányozására, hogy ezáltal – látszólag távolodva – jusson a legközelebb a szervezeti működést meghatározó lényegi jellemzőkhöz.

A hivatalos akadémiai tudományban Magyarországon a folyamat a korábbi „Szervezés-tudományi Bizottság” „Vezetés- és Szervezés-tudományi Bizottság”-gá való kompromisszumos átkeresztelésében mutatkozott meg tizenöt évvel ezelőtt, de mindezideig csak indirekt módon jutott el a szervezéstudományi közelítés – és benne a „magyar szervezéstudományi iskola” – intraorganizációs, célracionális szervezet-felfogásának kritikai felülvizsgálatáig.

Az indirekt, tudományos felülvizsgálatot a kontingenciaelmélet átvétele jelentette. Magyarországon a szervezéstudomány vezető képviselői közül elsőként és tulajdonképpen egyedül Marosi Miklós 1978-as munkája (4) mutatta be és alkalmazta is a kontingencia-elvű szervezet-modellezést, érdemben fejlesztve tovább a szervezéstudományi iskolát. A BKE Vezetési és Szervezési Tanszékén folyó szervezetelméleti és vezetési kutató-, tananyagfejlesztő-, vállalati tanácsadó munka az elmúlt másfél évtizedben e kontingencialista nyomvonalon haladt. Az utóbbi években azonban részben újabb kutatási irányok felvételével (stratégiai menedzsment, szervezeti magatartás – O. B. –, emberierőforrás-menedzsment – H. R. M.), részben új paradigmákkal szembesülve (az intézményi közgazdaságtan szervezetelméletei, evolucionalista, politikai gazdaságtani, posztmodernista nézetek), legfőként azonban az átalakulás szervezeti-vezetési tényeinek kihívására a kontingencialista felfogás felülvizsgálatára is rákényszerültünk.



Visszatekintve a nyolcvanas évekre meg kell állapítanunk, hogy bár az intraorganizációs közelítésen való túllépés rendkívül fontosnak bizonyult, de a kontingencialista alternatíva, a maga strukturális-funkcionalista metodológiájával, fenntartotta szellemi rokonságát a meghaladni kívánt iskolával. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a kontingenciaelmélet térhódítását megkönnyítette közös metodológiai „vérvonala” a klasszikus racionális modellel, mivel a rendszerelméleti-strukturalista nézőpontot szintén a normativitás, a determinisztikus, dedukcióra hajló érvelés, esetenként a doktrinér és mechanikus elemzés jellemzi. A strukturális-funkcionalista értelmezésben a szervezetet alkotó elemek olyan módon kapcsolódnak egymáshoz (olyan struktúrát alkotnak), hogy az eszközként szolgálja a szervezeti célok elérését, s ezáltal „funkcionális”. Mind a funkcionális, mind a klasszikus „célracionális” szervezetértelmezés tehát eszközként kezeli a szervezetet.

Perrow (5) korunk lényegi jellemzőjének tekintti azt a vonást, hogy a szervezetek eszközként szolgálnak az elit kezében a Vagyon és a Hatalom megszerzésére és elosztására. Eszköz felfogása ezzel az értelemezéssel, vagyis a vagyon és a hatalom bekapcsolásával túl is lép a hagyományos kontingencialistákon, akiknek további gyengéje éppen a hatalom mellőzése.

A strukturális funkcionalizmus különféle változatai – mint a kontingencialistákon is túlterjedő, hagyományos kutatási közelítések – már nem képesek szolgáltatni azokat a definíciókat, amelyek megfelelnek a társadalmi-gazdasági átalakulás világának, a szervezetkutatással szembeni követelményeknek. Ugyanakkor hiba lenne nem felismerni, hogy a „szakmában” korántsem hagytak fel szükségszerűen e metodológiák követésével. Szervezetkutató kollégáink többsége – itthon és szerte a világon – funkcionalista keretben maradva dolgozik továbbra is. Pedig a kritika elmaradása egyre bénítóbb hatású, mivel – a posztmodern fellépése óta még inkább – nehezíti tudományunk besorolását is a társadalomtudományok „menetébe”. Az elméleti, tudományrendszerezési tisztázatlanság miatt komoly nehézségekbe ütközik annak definiálása, hogy miben is áll pontosan a szervezetelmélet, honnan származik, merre tart? Amivel szembe kerülünk az önmagunk, a tudományunk historizálása, mozgásvonalának azonosítása.

Különösen időszerű ez a probléma a kilencvenes évek második felében, amelyek mások, mint a hatvanas-hetvenes évek voltak:

nemcsak a múlt, a jövő is megváltozott. Széttöredezett a tudomány és – mindenekelőtt a kelet-európai országokban – a közvetlenül sürgető körülményeknek, a szervezetek tömeges és gyors átalakításának való alávetettsége dominál. Meggyengült a tudományon belüli kohéziós erő, a posztstrukturalista, posztmodernista ismeretelméleti törvény rendkívül mélyre rántotta a társadalomtudományokat, kihúzta a talajt a tudományos iskolák alól, s azt sugallja, hogy ma már a körülmények sincsenek meg ahhoz, hogy iskolák jöbessenek létre. (Heller Agnes szerint (6) ahol vannak iskolák, ott meg minden kopott, eredetiség helyett epigonizmus uralkodik. Bródy András hozzáteszi ehhez, hogy „a professzori „pöfi” már csak ismételtetései, másolásai miatt is „dögunalmas” “ (7)

S néhány ritka kivételtől eltekintve – ide tartozónak tekinthető Szalai Erzsébet (8), Voszka Éva (9), Szelényi Iván (10) több munkája – valóban hiányzik a lényeges tendenciák és az erővonalak változásának kutatása. Hiányzik a problémaérzékeny, kutató tekintet a rejtett mozgatók, a még rejtettebb csapdák kitapintására. Hiányzik annak vizsgálata, hogy az új társadalmi-gazdasági berendezkedés kialakulásában „mire megy ki a játék?”, s e játékban mi a szervezetek szerepe?

### **Az átalakulás folyamata: interakcióban megvalósuló interstrukturálás**

Az átalakulás általunk – magyar szervezetkutatók által – elvégzendő, elméletileg megalapozott kritikai vizsgálatára annál nagyobb szükség lenne, minél inkább szaporodik a vele foglalkozó, de „hozott anyagból dolgozó” tranzitológiai írások száma.

Tranzitológiának nevezi a szakirodalom a poszt-szocialista átalakulást (transition, transformation) tárgyaló változatos társadalomtudományi közelítéseket. E közelítések elkülönülő tudományterületként, önálló néven való meghatározása azonban némiképp korainak látszik, mivel a tágran értelmezett közös tárgyon kívül kevés lényegi rokonság köti össze a javarészt saját tudományterületeik paradigmáit és metodológiáját alkalmazó kutatókat (politológusokat, történészeket, közgazdászokat, jogászokat és társaikat). Megítélésem szerint inkább beszélhetünk éppen ezért az átalakulás politológiai vagy közgazdasági interpretációiról, mintsem a transzformáció problémáit kiindulópontnak vevő, önálló tudományos diszciplínáról. Ebben a sorban lenne



meg a helye a szervezetelméleti interpretációnak is.

A makro- és a mikroszintet összekapcsoló kritikai elemzésnek megvannak az előzményei a szervezetelméletben (L. pl. [11]) és az ellenzéki politológiai írásokban. Csakhogy az egykori ellenzéki kritika képviselői mára integrálódtak a hatalomba, s ezzel egyenes arányban kritikai elméletük sajátosan tompulni látszik, az értelmiség más csoportjai pártaktivistákká lettek vagy marginalizálódtak, mindezzel az átalakulás kritikai-tudományos elemzésének bázisai vészesen meggyengültek. Márpedig – ahogy utaltunk rá – szervezeti jelenségek tömege várja a magyarázatot, a tágabb kontextusba helyezett megvilágítást.

Közgazdasági (politikai gazdaságtani) elemzők szerint (12) az átalakulás teleologikus, vagyis világosan definiált cél-állapot irányába (a szocializmusból a kapitalizmusba) való haladás helyett, ténylegesen folyamat-jellegű, önmagát lépésenként megalkotó társadalmi jelenség, amelyben a szervezetek nem a formák cseréjével, hanem a meglevő rendszerelemek újrakombinálásával alakulnak át.

A nyugati tranzitológusok többsége nem érti a kelet-európai átalakulásnak ezeket a vonásait, a privatizációt – bár Kelet-Európa úgy, ahogy van, mindenestül eladó – lassúnak találja, a rekombináns „politikai kapitalizmust” fából-vaskarikának minősíti, mert az árat még lejjebb akarja szorítani, s mert saját modelljének foglyaként minden attól való eltérésre vak és süket.

A napokban találkoztam az egyetlen az egyik „önkéntes” (nyugdíjas) amerikai professzorral, aki mély csalódottsággal a hangjában így foglalta össze tapasztalatait: „a magyarok tulajdonképpen nem is akarnak átalakulni!” Az amerikai kolléga értékelését úgy is lefordíthatnám, hogy mivel nem az általa láthatóan egyedül ismert és ugyancsak egyedülien érvényesnek tekintett modell rajzolatát követjük, ezért amit csinálunk az nincs is.

Bátor kijelentés, amely nemcsak a kelet-európai valóság és történelem minimális ismeretének – megengedhetetlen – hiányáról tanúskodik (a történelem felemlegetése számukra egyébként is valamilyen értehetetlen helyi mánia, már-már fogyatékos, s elanekdotáznak rajta, hogy az idevalók már a beszélgetés második mondatában a történelmi múltban járnak...), hanem a szervezetek, intézmények, társadalmi-gazdasági rendszerek átalakulási- változtatási folyamata természetének szakmai-tudományos félreismeréséről, az ebben való tájékozatlanságról is.

Voluntarista, teleologikus háttérű felfogást képviselnek, amely szerint egyetlen, kötött, célracionális állapot képzelhető el csupán.

Sajátos etnocentrikus szemléletről beszélhetünk velük kapcsolatban, amely bennünket nem azért ítél változtatás-ellenesnek, mert valóban azok vagyunk, hanem azért, mert átalakulási folyamatunk értelmetlennek tűnik a számára, mert nem tudja beilleszteni saját fejlődés-képzetébe és képletébe. Jól látható ezen az állásponton, hogy képviselői az adott szervezeti kultúra történeti alakulásának minőségét nem e kultúra valódi jellemzőinek függvényében, nem abból – és történeti kontextusából – kiindulva elemzik, hanem kizárólag saját tapasztalataik, pozíciójuk, érdekeik és értékeik alapján. Fejlődéseméletükről pedig elmondhatjuk, hogy az valójában hamis fejlődésemélet (pszeudo-evolúciós elmélet), mivel „...Ha a társadalmak különféle múltbéli... formáit egyenes vonalú, azonos pontból kiinduló és azonos végpontba érkező fejlődés szakaszainak vagy állomásainak tekintjük, akkor ez a sokféleség máris látszólagos lesz... A társadalmi, vagy a kulturális evolúció koncepciója ezáltal gyakran nem egyéb mint egyfajta áltudományos álarc, a tények tálalásának csábító, ámde gyanús kézenfekvő módszere.” (13)

Magyarországon pedig már régóta „minden másként van”. Ellentétes logikájú rendszerelemek párhuzamos működése jellemezte a korábbi korszakot is. Piaci típusú tranzakciók terjedtek el a szocialista szektorban éppúgy, mint a második gazdaságban. Szimbiózisban együtt élt a háztáji, a kis magángazdaság a szocialista nagyüzemmel. Fragmentálódott a szabályozás a hierarchikus viszonyokat gyengítő terv- és szabályozó alkudozásokkal, nőtt meg a személyes kapcsolatok szerepe a társadalom és a gazdaság működésében.

E rutinszerű cselekvésminták, „a farka csóválja a kutyát” típusú szervezeti-vezetési gyakorlat és szervezeti kultúra miképpen lett volna egy csapásra eltörölhető 1990-ben Magyarországon? Fordítva történt: a begyakorlott eljárások, a társadalmi kapcsolatok éppenhogy az új lehetőségeket kihasználó tőkévé, erőforrássá váltak. Nem következett be tehát a nyugati tranzitológia által elvárt irányvesztés, helyette „az addig rejtett szervezeti formák metamorfózisát és a korábban kialakult kapcsolatrendszerek fejlődését észlelhetjük.” (14) Ezért a váltás fogalma politikailag lehet adekvát (arra nézve is csak a politikai fel-szint, a politikai konfiguráció külsődleges



kereteit illetően érvényes), de a gazdasági (és a szervezeti) rendszerben gondolkodva csakis a „váltás mint folyamat” az egyetlen megfelelő kifejezés. (15)

A folyamatszemplélet alkalmazása a szervezetekre annak a felismerését jelenti, hogy a szervezetek a kölcsönkapcsolataik, összefüggéseik által változnak. Ha csak egyetlen szervezetet vizsgálunk, nem juthatunk el megfelelő magyarázathoz sem a struktúrát, sem a működést illetően. E kölcsönkapcsolatok képezik a szervezeti működés feltételeit, s bennük találjuk meg a magyarázatot is arra pl., hogy miért nem vezetnek jól egy vállalatot, vagy miért hiányoznak (és mihez képest megfelelőek) a „megfelelő” szervezeti eljárások.

Másképpen magyarázhatjuk az egyes szervezetek viselkedését, más interakciók tárulnak fel, ha a figyelmet arra a *hálózatra* fordítjuk, amelynek része a szervezet: a vagyon és a hatalom Magyarországon most folyó eredeti-új felhalmozása ugyanis mindenképpen *hálózati szintű jelenség*.

A hálózatok – kialakult, fejlett társadalmi-gazdasági rendszerekben – általában szektoronként működnek, nálunk azonban, ahol a piacgazdaság még nem, az állam már nem eléggé fejlett, többnyire szektorközi hálózatok alakulnak. A hálózati kapcsolatok intenzitása (kereszt-tulajdonlás, igazgató tanácsi, felügyelő bizottsági tagok személyes kapcsolatai, vevők, szállítók, versenytársak közvetlen és közvetett kapcsolatai, bankkapcsolatok, politikai szervezetekkel, kereskedelmi szervezetekkel, érdekképviselletekkel való kapcsolatok, a kultúra, a szimbólumok, a mítoszok közössége) ad magyarázatot a szervezeti formákra és mechanizmusokra, a vezetés módjára, a profitabilitásra, a stabilitásra (túlélésre), vagy éppen a terjeszkedésre vonatkozó stratégiai célok megfogalmazására.

A hálózati – laterális, szervezetközi – kapcsolatok ténye empirikus evidencia a mai Magyarországon. (16, 17) Kevesebb figyelmet szentelnek azonban a jelenség magyarázatára. (18) Megítélésünk szerint szervezetelméleti szempontból a centralizáció széttöredezésének (fragmentációjának) folyamata áll a hálózatképződés mögött. A piaci intézményekkel együtt a magyar gazdaság institutionális struktúrája különálló szervezetek komplex halmaza, amely a befolyása alá kerülő vállalatokat eltérő irányokba orientálja. Minél széttöredezettebb viszont az intézményi környezet, annál számosabbak a szervezetközi kapcsolatok. Centralizált institutionális környe-

zet a vertikális irányítás koordináltsága révén kevés lehetőséget vagy ösztönzést ad a laterális kapcsolatokra, mivel minden erőforrás megszerzhető a vertikális kapcsolatrendszerben. Ezzel szemben a széttöredezett intézményi környezetet a bizonytalanság, az ellentétek és konfliktusok jellemzik, a koordinált irányítás általános hiánya, vagy jelentős (esetenként akaratlan, máskor szándékolt) meggyengítése, ami a szervezeteknek részben több lehetőséget, részben határozott készletet jelent a laterális jellegű szervezetközi kapcsolatok kiépítésére.

A társadalmi mező és a társadalmi szabályozás (a rendszer struktúra) homogenitásának széttöredezése, a többféle és részleges szabályozás megjelenése növeli tehát a szervezetek akcióterét, dinamizálja a szervezeteket, miáltal azok képessé válnak folyamatosan strukturalni és restrukturalni azokat a kereteket, amelyekben tagjaik cselekvése megvalósul.

A strukturalis-funkcionalista metodológia kritikai felülvizsgálatából, az átalakulás szervezeti jelenségeivel való szembesítéséből így jutunk el az új elméleti-metodológiai álláspontra: a szervezetekben cselekvők befolyásának kimutatására a szervezeti és környezeti valóság alakításában. A rendszer és a cselekvők, a makro- és a mikroszint különválasztása helyett, azok együttes kezelését valósítjuk meg a gyakorlati cselekvési környezetek szervezeti folyamatainak elemzésében és alakításában.

A *függes* strukturalista felfogásának *helyére így lép az interdependencia* és – mechanizmusának feltárásával – *az interakcióban megvalósuló interstrukturalás*.

Megérteni és magyarázni az átalakulás szervezeti jelenségei mögött az interstrukturalásnak ezt a folyamatát kell, s ezzel vizsgálati egységgé a szervezet-környezet rendszer együttesét szabályozó mechanizmusokat tenni, amelyek kondicionálják mind a szervezet tagjai, mind a környezeti cselekvők válaszait a cselekvési korlátokra és lehetőségekre, túllépve az egyes szervezetek határait. Az elméleti-metodológiai váltás során ezért – a folyamat természetéhez igazodva és vizsgálhatóságát szem előtt tartva – a normatív, deduktív modell helyett leíró, magyarázó modellt kell választanunk.

Az az amerikai kolléga, aki szubjektív hibának tekinti az egykori szocialista országok piacgazdasága kialakításának nehézségeit, nem látja, hogy nem elegendő eltüntetni a régi bürokratikus szabályokat ahhoz, hogy kibontakozzék és fejlődjék a kezdeményezés a „piaci erők szabad



játéka“ keretében. A piacon ugyanis – mint az emberi cselekvés más koordinációs formáiban – nincs semmi „természetes“. Éppen hogy társadalmi konstrukció, amelynek szervezetre, sőt szervezetre és intézményre van szüksége ahhoz, hogy kielégítő módon működni tudjon. A szervezeti dimenzió ezért központi helyet foglal el az átalakulásban, kondicionálva kollektív cselekvésünk fejlődését éppúgy, mint hatékonyságát.

A szervezetek interakciói potenciálisan mindig instabilak és konfliktusosak. A szervezetekről való gondolkodás tehát arra az alapvető kérdésre kíván válaszolni, hogy a különböző cselekvési környezetek által alkotott keretben milyen mechanizmusokkal lehet stabilizálni, fenntartani az együttműködést, a különböző résztvevők kezdeményezései, akciói közötti elengedhetetlen kooperációt és koordinációt?

Valamikor azt gondolták, hogy a racionális technikák és módszerek, a szabályok egyszer s mindenkorra megoldják a kérdést. Tévedtek, mert az együttműködés problémája szakadatlanul újjászületik a konkrét interakciók folyamatában, amelyben az érdekeltek a kezdeményezés és az önálló cselekvés legalább minimális lehetőségét keresik.

A szervezeti határok „mozgóvá“ válása, átjárhatósága részben a kereszttulajdonlás, részben a perszonifikált kapcsolatok által, leértékeli az átalakulásban a formális szervezetek, a hagyományos szervezeti konfigurációk szerepét. Pontosabban a cselekvést befolyásoló kontextuális tényezők egyikévé teszi csupán. A szervezeti és a vezetői magatartás, vagy a kollektív cselekvés olyan más diffúz formáinak kialakulása mint a döntés és annak végrehajtása, nem a szervezeti formával, hanem a *szervezeti folyamattal* magyarázhatók meg elsősorban. A szervezeti folyamatban alakulnak, stabilizálódnak és hangolódnak össze a cselekvői magatartások és a kölcsönös függéssel elengedhetlenné tett interakciók.

Nincs valamennyire is tartós kollektív cselekvés persze, amely ne hozná létre a szervezet minimumát, s ne teremtené meg a szervezet többé-kevésbé formalizált magját, amely köré a tevékenység és az érdekek csoportosulnak. A hatékony gazdasági szervezet ugyanakkor nem korlátozható le formális rendjére, cselekvése pedig sohasem felel meg az organigramból leolvasható logikának. Ez a szervezet – bármit állítanak is felőle – sohasem működik csak a racionális rend instrumentalista felfogása szerint és az eszközök uralma alatt.

A mai képlekeny és a valóságos erővona-

latat, kapcsolatrendszereket sokszor nagyon is áttételesen vagy rejtetten tartalmazó szervezeti cselekvési környezetekben a szervezeti cselekvés még kevésbé köthető a leképezhető formális szervezethez. A szervezeti rend még inkább konstruált, átmeneti jellegű, külső formalizáltsága mögött keresnünk kell az érdekek, a verseny és a szövetségek (hálózatok), a meg-egyezés és a strukturálás konfliktusait.

Rendszerhatások és kliensként létrehozott hazai új-burzoá cselekvők, komprádorok és konkvisztádorok együtt vannak jelen az új társadalmi berendezkedés gyorsnak kívánt kialakítási folyamatának cselekvési környezetében. A folyamat része az „előstrukturálás“ politikai hatalmi pozíciói segítségével végrehajtott aszimmetrikus kisajátítása az erőforrásoknak és segítségével a dominancia új struktúráinak létrehozása.

Utaltunk rá, hogy a társadalmi szabályozás nem egyetlen, egységes szabályozást jelent, hanem többféle és részleges szabályozást. A szervezeti interakciók a kontingenciákhoz igazodó, ideiglenes és bizonytalan korlátokkal jellemezhető lokális „rend“-et alakítanak ki és a folyamatban kulcsszerepe van a hatalomnak. A környezet-szervezet interakciók mechanizmusa ezért csak politikai modellben értelmezhető. A dominancia új struktúráit megtestesítő koalícióknak megvannak a maguk választási lehetőségei, sőt Thompson (19), Pfeffer–Salancik (20) és Pfeffer (21) Hilferding századeleji fináncióke elméletére emlékeztető módon mutatják be a szervezet határait áthelyező, függés-csökkentő eljárásokat, eljutva egészen a „negociált környezet“ fogalmának megalkotásáig.

A szervezeti kapcsolat és interakció politikai értelmezése mindazonáltal fenntartja a környezet objektív adottságkénti kezelését és a választást is a szervezet csúcsára korlátozza, mintha a szervezet reagálása a környezetre csak stratégiai döntés dolga lenne, s mintha a szervezetek alávetve engedelmeskednének ezeknek a csúcsokról kiinduló döntéseknek. Elegendő utalni az átalakulás szervezeti gyakorlatára ahhoz, hogy felismerjük a politikai közelítés ezen korlátait meghaladó radikalizálás szükségességét.

Radikalizálást abban az irányban, hogy

- ☐ a környezetet sem objektívnak, sem stabilnak nem tekinthetjük,
- ☐ mert a szervezetek csak a tagjaik által előzetesen felismert, elismert és megértett problémákra reagálnak, amelyeket beilleszthetnek a tapasztalataik által kialakított oksági tér-



képbe, világértelmezésük sémáiba. Vagyis a szervezetek csak a környezet azon elemeire tudnak reagálni, amelyeket tagjaik megismerő tevékenysége „instituíál” (létrehoz, megteremt), (22)

- a környezet instituíálása nemcsak szervezetpszichológiai természetű, hanem egyben olyan folyamatot jelent, amelyben megjelenik a tagok teljes cselekvési kontextusa: interakcióik struktúrája, valamint azok a csere- és hatalmi folyamatok, amelyeknek részesei. Ezért a környezet instituíálásának a megértése egyet jelent a szervezet szintjein elhelyezkedő tagoknak, vezetőknél, a környezet különböző konkrét szegmenseiben elhelyezkedő tárgyalófelekkel való konkrét interakciós folyamata megértésével,
- a perszónifikált környezeti szegmenseket a szervezettel összekapcsolódó csere- és hatalmi háló részben tárgyalások és megegyezések formájában alakítja a környezetet, „lefordítja” azt a szervezet számára, ezzel is csökkentve a bizonytalanságot, részben pedig
- a háló kialakítja a maga dinamikáját, s mint minden csere- és hatalmi kapcsolat, váratlan fordulatokra is képes, megváltoztatva egy-egy időszak hatalmi egyensúlyát, játékszabályait. Az instituíálás azért sem pusztán kognitív folyamat, mert a megismerés nem elegendő a problémakezeléshez. Ehhez a szervezet cselekvőinek képesnek kell lenniök – belül és kívül – a kulcsemberek hálójának a létrehozására, az „érdekeltek” mobilizálására a cselekvés érdekében.

Az *interaktív interstrukturálás* itt kifejtett koncepciójával jócskán eltávolodtunk a szervezetnek a környezet kényszereihez való egyoldalú alkalmazkodása kontingencialista tételétől. A külső tárgyalófelekkel való kitüntetett és kölcsönös kapcsolattal a szervezet strukturálja a környezetét. Alkalmazkodva a környezethez, vagyis válaszolva az érzékelt problémákra, alakítja magát és formálja környezetét.

Azt mondtuk, hogy megérteni és a szervezeten kutatás és szervezetalakítás középpontjába helyezni az interstrukturálásnak ezt a *folyamatát* kell. Az eddigiekben megkíséreltük alátámasztani tételünket, a szervezetpolitikai, szervezetalakítási következtetés levonása maradt még hátra: *figyelembe véve az átalakulás folyamatjellegét, amelyben a szervezeti kultúra erőforrásként és nem korlátként működik, a stratégiai választás során az átalakulás fokozatos, inkrementális útja*

*mellett célszerű dönteni, mert az jelenti az átalakulás „magyar út”-jának folytatását, és az van összhangban a hasonló társadalmi, gazdasági és szervezeti változtatások valódi természetével.*

## Hivatkozott irodalom

- [ 1 ] Huizinga, J. (1995): Erasmus. Bp.: Európa k. 154. p.
- [ 2 ] Ipari nagyvállalataink szervezetelemzése I. (1980): A Szocialista Vállalat. Bp., 90. p. MS  
Kovács S.–Dobák M. (1981): Ipari nagyvállalataink szervezettípusai és innovációs kapacitásuk. OMFB REI INNTEAM, Bp., 145. p. MS
- [ 3 ] Kovács S. (1983): Az innováció szervezeti feltételei. Az innováció kettős köre I–II. Vezetéstudomány, 6–7. sz.
- [ 4 ] Marosi M. (1978): Szervezés, Ösztönzés, Hatékonyság. Bp.: KJK
- [ 5 ] Perrow, Ch. (1994): Szervezetszociológia. Bp.: Osiris-Századvég-Panem-McGraw-Hill, 5–7. pp.
- [ 6 ] Heller Á. (1995): Interjú. Figyelő, Július 17.
- [ 7 ] Bródy A. (1995): Téveszméink ketrecében. Kritika, 9. sz. 4. p.
- [ 8 ] Szalai E. (1994): Az elitek metamorfózisa. Bp.: Magyarország Politikai Évkönyve; (1995): A kastély. Kritika, 5. sz.; (1995): Feljegyzések a cethal gyomrából. Kritika, 11. sz.
- [ 9 ] Voszka É. (1984): Érdek és kölcsönös függőség. Bp.: KJK; (1994): A redisztribúció újjáéledése. Közgazdasági Szemle, Január
- [ 10 ] Szelényi I. (1990): Új osztály, állam, politika. Bp.: Európa k.; Konrád Gy.–Szelényi I. (1989): Az értelmiség útja az osztályhatalomhoz. Bp.: Gondolat k.
- [ 11 ] Kovács S. (1983): Vezetés, szervezés, szervezet. Hazai tudományfejlődési tendenciák. Ipargazdaság, 2. sz. 28–34. pp.
- [ 12 ] Stark, D. (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I–II. Közgazdasági Szemle, 11., 12. sz.
- [ 13 ] Lévy-Strauss, C. (1996): Faj és történelem I–II. 2000, Január, 45–49. pp.
- [ 14 ] Stark, D. (1994): I. m.
- [ 15 ] Bekker Zs. (1995): A trendvonalról a századvégen. Közgazdasági Szemle, Április, 429 p.
- [ 16 ] Stark, D. (1996): Hálózati tőkések. Interjú, Figyelő, május 9. 44–45. pp.
- [ 17 ] Bruszt L.–Stark, D. (1996): Vállalkozói tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban. Közgazdasági Szemle, március, 183–203. pp.
- [ 18 ] Major I.–Voszka É. (1996): Privatizáció és szervezetváltás. A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Bp.: Pénzügykutató Rt.
- [ 19 ] Thompson, J. D. (1967): Organizations in Action. New York: McGraw Hill
- [ 20 ] Pfeffer, J.–Slancik, G. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective. New York: Harper-Row
- [ 21 ] Pfeffer, J. (1981): Power in organizations. Boston, MA: Pitman
- [ 22 ] Weick, K. E. (1979): The Social Psychology of Organizing. Reading, MA: Addison-Wesley